الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
رئيس التحرير: نسيم الصمادي



اكتوبر
(تشرين أول)
2000
السنة الثامنة
العدد التاسع عشر
العــدد 187
www.edara.com

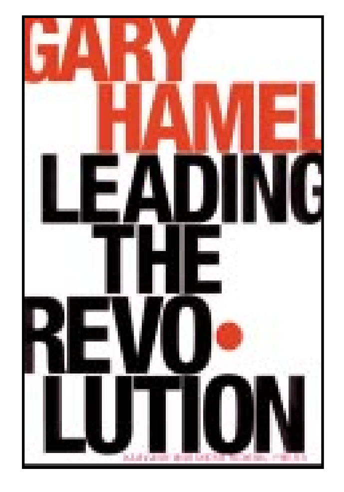
الاستراتجية الإدارية

قيادة التغيير الجذري

كيف تجعل الاستراتيجية فعلاً داخليا وتلقائيا

تأليف : جاري هامل

اقرأ في هذا العدد



هل تذكرون خلاصة «التنافس على المستقبل» التي نشرناها في العدد 24 (شهر ديسمبر 1994) وأحدثت في حينه ضجة إدارية واسعة؟ لخصنا في ذلك العدد كتابا يرى كثيرون أنه غير مفهوم الإدارة الاستراتيجية في العالم، وهو من تأليف الإنجليزي «جاري هامل» و الهندي «براهالاد».

تدور فكرة الكتاب حول أهمية بناء استراتيجيات المنظمات والشركات والمجتمعات حول نقطة قوتها الرئيسية أو كفاءتها المحورية Core Competence كما سماها المؤلفان.

في كتاب «قيادة الثورة الإدارية» يقدم «هامل» مفهوما جديدا للاستراتيجية. فهو يرى أن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير الاستراتيجيات. بل إن وظيفتها هي بناء منظمة ذات مناخ وثقافة خلاقة صالحة لرعاية سياق استراتيجي متواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقة.

ويرى أن النظام ينبثق من قواعد عميقة وبسيطة في نفس الوقت. وهو ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط ورسم مسارات استراتيجية وإلزام كتائب العاملين على اتباعها. وذلك بدلا من تهيئة الظروف المناسبة التي تجعل العاملين والأتباع يشقون طرقهم بأنفسهم ويسلكون دروب التطوير التي يرتئونها. فالمديرون يقضون معظم الوقت وهم يعملون على تطوير الاستراتيجية، بدلا من العمل على خلق ثقافة ابتكارية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلا داخليا وتلقائيا لا يقبل الاحتمالات أو الجدل.

لتحقيق ذلك، يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدرة وعملية داخل التنظيم المؤسسي. ولن يحدث ذلك إلا إذا فهم - ليس كل مدير فقط - بل كل عضو في المنظمة ما يلي :

- أن التغيير الجريء والجذري حتمية إدارية، وأن التحسين المرحلي والجزئي

للوضع القائم لن يجدي نفعا.

- ✲ أنه على كل فرد في المنظمة أن يناصر التغيير ويدفعه بقوة إلى الأمام.
- ✲ أن التغيير الجذري والجريء يجب أن يستند إلى قواعد واضحة وراسخة يعرفها الصغير قبل الكبير.

وهذه هي القواعد المطلوبة لغرس جذور الاستراتيجية في التربة الصالحة لنموها ومواصلة ابتكارها.

1. توقف عن تطوير الوضع القائم:

الحقيقة التنافسية في العالم اليوم هي أن الشركات التي ستقدم أفكارا جديدة ومبتكرة هي التي ستستمر. الشركات التي ستواصل تحسين الوضع القائم لن تستمر. صار معروفا للجميع أن كل الأفكار السائدة اليوم تفقد فعاليتها الاقتصادية وقدرتها الإنتاجية بسرعة. على الشركات ألا تنظر للوراء وأن تركز على ابتكار أفكار جديدة تماما.

المعركة القائمة في عالم الأعمال اليوم، ليست بين الإدارة المتحررة والإدارة المتزمتة أو بين العولمة والإدارة القبلية، بل هي بين التجديد والتقليد

ولأن دوام الحال من المحال، فإن الشركات التي ستظل على القمة هي التي تنازلت عن الوضع القائم وابتكرت منتجات وخدمات وغزت أسواقا جديدة وخاطبت قاعدة أكبر من العملاء.

ولعلك تتساءل الآن، من أين تأتي الأفكار الجديدة؟ كقاعدة عامة وبدون استثناء فإن الأفكار لا تنبع من اجتماعات الإدارة العليا، بل من عقول متفتحة وطموحة وذات رؤية مستقبلية ذكية.

أنظر كيف تطورت إدارة الأعمال في القرن الماضي:

ســـن	المبدأ السائد
1900-1950	تطوير منتجات وتكنولوجيا جديدة أدت إلى تكوين الثروات.
1950-1990	استخدام أساليب بيع وتسويق جديدة للتمييز بين المنتجات.
1990 إلى اليوم	استخدام الخيال الإنساني في تطوير مفاهيم جديدة ومشاركة العملاء في اختيار وتصميم السلع والخدمات التي يريدونها.

اليوم، يريد حملة الأسهم تحقيق أفضل النتائج، ومع ازدياد الضغوط تتجه الشركات إلى :

- تقليص النفقات إلى أقصى حد.
- التركيز على زيادة العائد عن طريق زيادة المبيعات.
- القيام بممارسات هندرة مالية قوية في محاولة لزيادة ثروات أصحاب الأسهم.
- الاندماج مع شركات وشراء شركات أخرى لضمان اقتصاديات الحجم.

ولكن كل هذه الممارسات وقتية، لأن الشركة ستصل لا محالة إلى مرحلة الاحتضار والسقوط، قد تطيل هذه الممارسات عمر الشركة، لكنها لن تنتشلها من المصير المحتوم. الشركات بحاجة إلى ثورة إدارية، وبدون هذه الثورة لن تنجح في تحقيق ميزة تنافسية صحيحة.

2. أسس نماذج أعمال مختلفة جذريا:

تفتح نماذج الأعمال الجديدة أمامنا فرصا لا حصر لها. السمة الغالبة للاقتصاد الجديد هي قدرته على تحويل المفاهيم الجديدة إلى نماذج أعمال جديدة. نموذج للأعمال هو مفهوم جديد وضع محل التنفيذ. وعندما يدخل عالم الأعمال نموذج جديد فهو ينهي فعالية النماذج القديمة. قد يغير أحد المفاهيم الجديدة صناعة بأكملها. فالمفاهيم الجديدة ليست تطورا لما كان موجودا بالفعل ولكنها مفاهيم مبتكرة وثورية.

ابتكار المفاهيم الجديدة يعني مهاجمة العملاء من الخلف أو بشكل غير مباشر، حتى يتخلوا عن مفاهيمهم القديمة ويركبوا الموجة الجديدة تجنبا للغرق. ولكي تؤسس نماذج أعمال مختلفة اختلافا جذريا عما هو قائم اليوم، عليك أولا أن تتخلص من النماذج الإدارية المطروحة.

يتكون نموذج العمل من أربعة عناصر تربط بينها ثلاثة جسور. هذه العناصر الأربعة الأساسية هي:

1. **واجهة العمل والتعامل:** أي نقطة الاتصال بين الشركة والعميل. وتتمثل عادة في منافذ التوزيع وفرق خدمة العملاء واستراتيجية التسويق والتفاعل بين الشركة والعميل ونظام التسعير المتبع.
2. **الاستراتيجية المحورية:** وهي الطريقة التي تتبعها الشركة في المنافسة ومواءمة الأهداف مع المصالح المشتركة. وهي ما يحدد أوجه الاختلاف بين شركة وأخرى وأهداف المنتج وآفاقه في السوق والأرباح

المتوقعة.

3. **الموارد الاستراتيجية**: تنبع الميزة التنافسية من موارد محددة منها: الخبرة وقاعدة المعلومات والبحث والتطوير والجدارات المحورية (نقطة القوة الجوهرية) والأصول الاستراتيجية التي تمتلكها الشركة والعمليات المحورية التي تتمتع الشركة بخبرة مميزة فيها.

4. **شبكة القيمة**: وهي الموارد التي يمتلكها الشركاء والموردون والحلفاء الذين يمكن للشركة أن تلجأ إليهم عند الحاجة. فالعقود والاتفاقيات والمزايا الاستراتيجية الناتجة عن التحالفات والاختيار الأمثل للموردين لا ينبغي أن تكون دائما داخلية أو مملوكة بالكامل للشركة.

ترتبط العناصر الأربعة السابقة بثلاثة خيوط هي:

1. **المنافع العائدة على العملاء**: هذا هو الخيط الذي يربط نظام خدمة العملاء بالاستراتيجية. فالمنافع هي التي تصل بين ما تجيده الشركة (الجدارة المحورية) وكيفية توفير احتياجات العملاء. ولأنه لا ولن توجد شركة في العالم تستطيع أن تقدم كل شيء لكل الناس، فمن المهم أن تفاضل بين ما ستقدمه وما ستتجاهله.

2. **البناء الاستراتيجي**: وهو الخيط الواصل بين الاستراتيجية المحورية والموارد الاستراتيجية. أي أنه الطريقة التي توظف بها الجدارات والأصول والعمليات في تحقيق الاستراتيجية. نماذج الأعمال العظيمة تكون دائما ذات بناء استراتيجي فريد.

3. **حدود الشركة**: أي الخط الواصل بين الموارد الاستراتيجية وشبكة القيمة. وهنا تحدد القرارات التي يجب اتخاذها بشأن العمليات التي ستنفذها الشركة بنفسها والعمليات التي ستوكل أمرها للآخرين. فأي تغيير في هذه الحدود له تأثير كبير على نموذج الأعمال الذي ستخطه الشركة بأكمله.

وحتى تستطيع تصميم نماذج أعمال جديدة عليك بما يلي:

- اطرح أفكارا إدارية ثورية. أنظر إلى الأسواق بمنظار مختلف، وحاول أن تتخيل المستحيل وأن تحققه.
- أدمن التجديد والابتكار. ابحث عن التجارب الجديدة والأماكن الجديدة.
- اعرف المتغيرات. ابحث عن النقاط التي تتغير فيها بعض الأشياء بسرعة. هذه النقاط هي بداية التفكير الثوري الابتكاري.
- لا تنعزل عن العالم. ولا تتوقف عند القراءة، بل جرب ومارس بنفسك. ستتعلم الكثير من مشاركتك أكثر من مراقبة تجارب الآخرين. وبهذه الطريقة فقط تستطيع تحسس الفرص.
- طبق مبدأ «خالف تعرف». أثر الشكوك حول كل شيء ولا تقبل النتائج لمجرد معرفة الأسباب. طرح الأسئلة الغريبة والمثيرة يولد نماذج أعمال غريبة. وكل غريب جديد.
- احتفل بالأفكار المجنونة. أفكار الأعمال المجنونة هي التي تحقق الأرباح. الأفكار الذكية لا تكفي وحدها لأن الأذكياء كثيرون والمجانين قليلون. لكي تكون مبتكرا يجب أن يسخر منك الناس أولا. ومن يضحك أخيرا يضحك كثيرا، فلا تقلق.

هل نموذجك الإداري فريد وجديد؟
حاول الإجابة عن هذه الأسئلة ثم قرر:

– هل توقعاتك وتقييمك لمنتجاتك محدد طبقا لأحوال منافسيك أم طبقا لأقوال عملائك؟

– هل يعتبرك المنافسون ممن يفاجئون السوق ويكسرون القواعد أم ممن يقلدون ويتبعون ما يتعلمون ويعلمونه فقط؟

– كيف تغيرت استراتيجية شركتك في العامين الماضيين؟

– هل تآكلت ميزتك التنافسية نتيجة تطور جديد في مجال الصناعة أو في السوق؟

– هل مازال بإمكانك أن تجذب أفضل العاملين إلى مؤسستك؟

الخطوة الأولى على طريق الازدهار هي أن تعترف أن نموذجك الإداري وصل إلى مرحلة الاحتضار وعليك أن تبحث عن غيره لتخرج من مرحلة الكساد التي تعاني منها شركتك.

3. ركز على المناصرة الداخلية:

الثورات في عالم الأعمال لا تتجه أبدا من القمة إلى القاعدة. وكل الإنجازات العظيمة في دنيا الأعمال تبدأ من أسفل وتتجه إلى أعلى. أوقد شعلة تغيير جذري في قاعدة مؤسستك ودع الأفكار الساخنة تتصاعد.

الخطوات التي تتضمنها فلسفة المناصرة الداخلية هي:

1. طور وجهة نظر أصيلة. فالرأي الصائب يوضح ما يجري في العالم والفرص الجديدة التي تترتب عليه ومفاهيم طازجة تستغل التغيير الحاصل. وبما أن معظم العاملين داخل مؤسسة واحدة يميلون إلى العمل بالطريقة التقليدية المتعارف عليها منذ زمن، فإن وجهة النظر الواضحة تصبح نقطة جذب للطموحين والموهوبين. وتقاس وجهة النظر الصائبة بأربعة معايير:

- ✵ المصداقية: أي أن وجهة النظر تقوم على أسس وبيانات واضحة.
- ✵ الترابط المنطقي: أي أنها تعضد وتساند بعضها بعضا.
- ✵ الإقناع: أي أنها تخاطب القلب والعقل معا.
- ✵ الربحية: أي أنها تمثل فرصة اقتصادية حقيقية.

2. استخدم دستورا مكتوبا. يتسم الدستور الذي يعكس رسالة المؤسسة بما يلي:

- ✵ يكون قصيرا ومختصرا حتى يقرأه الجميع.
- ✵ يوضح بشكل مقنع ضرورة وحتمية القضية.
- ✵ يركز على الفرص والاحتمالات المستقبلية، وليس على الفشل السابق.
- ✵ يخاطب المشاعر الإنسانية والرغبات السامية.
- ✵ يستخدم لغة بسيطة يسهل فهمها واستيعابها.
- ✵ يوحي للقارئ بالتحرك واتخاذ خطوات تنفيذية.
- ✵ يحدد مقدار وكيفية مساهمة الجميع.

فالرسالة المكتوبة جيدا وبحماس تساعد الجميع على التركيز على رؤية مستقبلية واحدة. وكلما كانت هذه الرؤية أكثر حيوية، كلما كان ذلك أفضل.

الشركة التي لا تتمكن من رسم تصور جديد لكيانها وماهيتها، وما تقوم به وكيف تنافس ستنتهي عما قريب. وكذلك الشركة التي لا يمكنها المبادرة بإعادة تصميم صناعتها وذاتها ستحصل على قليل جدا من المكاسب المالية في المستقبل

3. تحالف مع الأنصار: القادة لا يقومون بكل شيء بأنفسهم. فهم بحاجة إلى حلفاء وشركاء استراتيجيين إذا أرادوا تحقيق أهداف قيمة. كون شبكة اتصالات مع كل من يشاركك الأفكار المجنونة ووجهات النظر الجديدة. ولعل أفضل استخدام لهذا النوع من شبكات الاتصال هو تقوية أعمالك والتعرف على الفرص الرئيسية التي تتطلب التنفيذ السريع. وسهل على جميع من في هذه الشبكة أن يضيفوا إليها أصدقاءهم وشركاءهم أيضا.

4. خض معاركك بذكاء وبالتدريج: عاجلا أم آجلا عليك أن تضم أحد أفراد الإدارة العليا. وهذه أولى معاركك الحاسمة. اجذب انتباه شخص مهم - كرئيس مجلس الإدارة مثلا - واحصل على مساندته، وبذلك تكون قد ضمنت فرصة النجاح الأولى. بعد ضمان مناصرة أحد الكبار، حاول ضم آخرين. قدم مقترحاتك دائما من منطلق فوز وربح للجميع، لكي ينظروا إليك باعتبارك أحد الموارد بدلا من أن تصبح خطرا يهددهم. ولا تنس أن المعركة الداخلية على الموارد تكون دائما شديدة. ومن الأوقع أن تصبح داعية للتغيير.

5. ابحث عن مترجم أو (مستشار إعلامي). المترجم يشرح ثقافة التغيير بلغة بسيطة يفهمها العاملون في كل المستويات. أي أنه وسيط، يبني جسورا بين ماضي المؤسسة ومستقبلها المشرق. وعادة ما يكون أكثر المترجمين فعالية من كبار

في كل يوم تفاجأ كثير من الشركات بأنها أصبحت في موقف دفاعي، تكافح من أجل مواءمة نموذج أعمال بائد لمفاهيم عمل جديدة. ورغم ذلك لا يأتي المستقبل كمفاجأة لجميع من في الشركة. ففي مكان ما هناك شخص ما كان منتبها لما يدور حوله. وبالنسبة لمدمني الحداثة والتجديد، فإن فرص المستقبل تصبح أمرا حتميا مثل شروق الشمس.

الموظفين الباحثين عن وجهة نظر جديرة بالاهتمام لمساندتها، أو من الموظفين الجدد الذين يملؤهم الحماس لاستخدام أساليبهم الخاصة.

6. فرق وتعمق و وحد: عندما تبدأ مرحلة التغيير الجذري، ستحتاج إلى إجراء بعض التجارب للوصول إلى الأساليب الجدية من غير الجدية في صناعة الأرباح. أقصر السبل للقيام بذلك هي أن تعزل نفسك عن المؤسسة. وعاجلا أو آجلا، ستجد أنك بحاجة إلى موارد كبيرة. للحصول عليها عليك أن تتغلغل في الأقسام التي تشاركك وجهة النظر. وسيكون عليك في النهاية أن توحد تجاربك الأولى وتدمجها بتجارب الآخرين وفي أقسام المؤسسة ككل. ويتطلب ذلك مجموعة مختلفة من المهارات. فإذا كانت رؤيتك قيمة، وإذا كنت قد نفذت الخطوات السابقة بنجاح، فسيستمر النجاح.

4. عشر قواعد للتغيير الإداري الراديكالي «الجذري»

مهما كان اتجاه تصميم الثورة الإدارية الذي ستنتهجه المؤسسة، أو تتحول فيه الصناعة ككل، فإن على كل منظمة أن تعيد اختراع نفسها مرة بعد مرة. بهذه الطريقة تستطيع المنظمة أن تبقى ملتصقة بالواقع ومتعلقة بالسوق، وأن تمد فروعها وامتيازاتها خارج الحدود، وإذا كانت ذكية، تستطيع أن تغير الصناعة بأكملها.

أما المفاتيح العشرة أو السمات العشر الرئيسية المطلوبة لبناء منظمة قادرة على إعادة اختراع وتصميم نفسها من جديد فهي :

1. **هذه المنظمات تطلب المستحيل:** المنظمات العظيمة تضع أهدافا عظيمة وطموحة وجريئة. والعاملون في هذه المنظمات يؤمنون بأنهم مؤهلون لبز المنافسين مهما كانت قوتهم. فهم يطلبون المستحيل ويعرفون أن الآفاق غير محدودة، وأن الوصول ممكن رغم الطرق المسدودة.

2. **تملك تعريفا مرنا وطيعا وقابلا للتعديل:** بدلا من أن تعرف المنظمة نفسها بما تفعله الآن، فإنها تعيد تعريف نفسها بما تستطيعه (الجدارة المحورية) وبما تملكه (الموارد الاستراتيجية). ولكي تقتنص فرصة تجارية جديدة، فإن الشركة أو المنظمة تبدي رغبة وتوقا عارمين لتعيد صياغة نفسها وتؤدي عملا مختلفا بطريقة مختلفة.

3. **تقف نفسها لهدف سام، وليس لنموذج إداري.** الشركات الرائدة والرائعة تبرر وجودها بغاياتها النبيلة ومراميها السامية وليس بما هو شكلي وهامشي. وهي تبقى متأهبة للتنازل عن بعض الأعمال والمشروعات سعيا وراء مطلب أو إنجاز أكثر نبلا وسموا. وهي تبادر مع سبق الإصرار والترصد للتنازل عن أساليب العمل التي نجحت في الأمس، طلبا لأساليب وأفكار جديدة تعرف أنها ستكون أكثر خيرا وصلاحا وربحية على المدى المنظور.

> **سيلتهم المجددون أولا أسواقك وعملاءك. وفي الخطوة التالية سيسرقون أفضل موظفيك. وأخيرا، سيحصلون على الأصول التي تعتمد عليها شركتك.**

4. **تصغي للأصوات المبدعة والجديدة.** لقد أثبت تاريخ إدارة الأعمال أن المبدعين في أية صناعة هم الذين غزوها من الخارج، وليس الذين ولدوا فيها وتبنوها من الداخل. وعليه تعمل الشركات المجددة لتتأكد من أنها معرضة دائما للتلقيح بالأفكار الخارجية.

5. **تصنع سوقا داخلية وديناميكية للأفكار.** فهي تشجع حرية التعبير عن الأفكار الابتكارية والخلاقة والتي تستثير وتستنفر كل العاملين بها. في التطبيق العملي، تتأكد المنظمات المتجددة من نشاط سوق الأفكار الداخلية بتشجيع الجميع على تقديم أفكار جديدة للإدارة العليا. فإذا ما عجز أحد المديرين عن التفاعل مع الفكرة الجديدة، يتم تمريرها فورا إلى مدير جديد حتى تجد تلك الفكرة صداها لدى أحد الرعاة فيتبناها ويتابعها.

6. **تمول مشروعاتها بطريقة رأس المال المخاطر.** تستثمر شركات رأس المال المخاطر في المشروعات التي تعتقد أنها ستحقق أرباحا ضخمة في المستقبل، ولا تحاول أن تتجنب الخسائر. فقد تستثمر في 10 مشروعات على أمل أن يضرب واحد منها ضربته الكبرى فيحقق أرباحا خيالية، رغم خسارة المشروعات التسعة الأخرى. وتنتهج الشركات الثورية نفس الأسلوب. فهي توفر التمويل لعدد متفاوت من المشروعات ثم تضيف قوة دفع مركزة للمشروع الذي يثبت نجاحه وجدواه الاقتصادية.

7. **تقدم الحوافز المجزية للأكثر استعدادا للمخاطرة.** تعمل الشركات التي تعيد اختراع نفسها على حفز الموظفين ليعطوا إلى أقصى مدى ويجربوا أفكارا جديدة ويقفزوا من مشروع لآخر.

العاملون المتميزون هم الذين يصعدون باتجاه الفرص الكبيرة التي تتوازى فيها العوائد المحتملة بالمخاطر القائمة. بهذه الطريقة ينحو هؤلاء باتجاه التميز والصعود المثير في الوقت الذي تصعد فيه منظماتهم إلى مستويات المنافسة العالمية.

8. تشجع التجارب غير المكلفة. في عصر انفجار الأسواق وتصاعد المنافسة لا بد من تجريب أطنان من الأفكار الجديدة. وهذا هو السبيل الوحيد في الأسواق الجديدة والصاعدة. الشركات المتجددة تسهل عملية اختبار الأفكار الجديدة وفحص مدى جدواها وهل هي عملية أم لا. في الحقيقة الشركات التي تعيد تشكيل نفسها تعرف أن معظم الأفكار الجديدة ستفشل، ومع ذلك لا تحجر على فكرة ولا تقتل مبادرة. ولأنها لا تستثمر كثيرا في تلك الأفكار فإن تأثيرها في نهاية المطاف يكون محدودا جدا نظرا للعائد الرائع للأفكار الناجحة التي تحدث تحولا في الأسواق.

9. تقسم المنظمة إلى خلايا وفصائل للتغيير. من الأسهل على الأفكار الجديدة أن تطفو على السطح في الوحدات الإدارية الصغيرة عنها في الشركات العملاقة. من هنا تعمد المنظمات الكبيرة إلى تأسيس وإدارة مشروعات صغيرة وتشجعها على بناء نماذج أعمال خاصة. تتميز هذه النماذج بسرعة رد الفعل والقدرة على فتح قنوات جديدة للإيرادات، في حين أن الشركات الأم العملاقة لا تستطيع أن تبتكر وتتحرك بسرعة.

10. تسمح لرجال الأعمال الداخليين بتكوين الثروة. المديرون المبتكرون الذي يحملون سمات التجديد والابتكار التي يتميز بها رجال الأعمال يطلبون حصصا في المشروعات التي يعملون فيها. الشركات المتجددة تعرف أن هؤلاء المبدعين سيذهبون للمنافسين ما لم تتم مكافأتهم بسخاء. وبهذا تضمن الشركات المبدعة لهؤلاء دخولا مرتفعة ضمن معادلات محسوبة، وتجزل العطاء لهم حتى وإن زادت دخولهم عن الدخول السنوية لرؤساء مجالس الإدارات أنفسهم. وتم مكافأة هؤلاء المبدعين بعدة طرق منها:

- ✲ تحديد حصة افتراضية في المشروعات الجديدة مع السماح للعاملين فيها بالحصول على نسبة متفق عليها مسبقا من الأرباح والتوسعات المتحققة.
- ✲ وضع نظام للمكافآت مقابل الإنجازات، وليس مقابل المنصب أو المسمى الوظيفي.

5. الابتكار كقوة مؤسسية:

تتطلب قدرة المؤسسة على تطوير مفاهيم عمل جديدة ومستحدثة باستمرار وبشكل منتظم مزيجا سليما من المهارات والقياسات والمعايير وتكنولوجيا المعلومات والإجراءات الإدارية.

فإذا درسنا كل واحد من هذه المكونات منفردا فسنجد الآتي:

1- مهارات الابتكار: تمتلئ المؤسسات المتجددة بأناس تدربوا واكتسبوا مهارات على كيفية تطوير وتنفيذ مفاهيم العمل الراديكالية غير الاعتيادية. أو على الأقل تصبح برامج التدريب هي مصدر اكتساب العاملين لتلك المهارات.

2. مصفوفات الابتكار: تميل المصفوفات التقليدية للوصول إلى أقصى حد للربحية. ويتطلب الأمر مصفوفات قياس حديثة مثل مصفوفة تكوين الثروة التي تقيس مدى فعالية تكوين المؤسسة لثروتها عند مقارنتها بمنافسيها.

3. تكنولوجيا المعلومات: بما أن بعض أدوات الاتصالات الرقمية تغير أسلوب عمل الأفراد بشكل جذري، فلا بد لنماذج الأعمال الحديثة من تكنولوجيا حديثة. ويجب أن يكتسب الأفراد القدرة على التعاون معا من أجل التحديث.

لأول مرة في التاريخ، لا يصبح نجاحنا في الماضي ضمانا لنجاحنا في المستقبل. أحلامنا ليست مجرد هواجس، بل احتمالات واقعية. فلا يوجد شخص واحد عاش على وجه الأرض لا يريد أن يعيش هذا العصر الملئ بالفرص والأمل. فمن بين جميع الأجيال السابقة أنت الذي تقف الآن على أعتاب عصر جديد. وهذه فرصة لا تقدر بثمن. لا تتردد ولا تخش شيئا. فقد منحت هذه الفرصة لحكمة ما. ابحث عنها وأعد اختراع مؤسستك.

4. الإجراءات الإدارية: تنظر إجراءات العمل التقليدية إلى الوراء في حين تحتاج الشركات الحديثة إلى إدارة تنظر للأمام. والحل؟ تكون الشركات المتجددة فرقا للمراجعة وإعادة تصميم أية إجراءات إدارية من بدايتها لنهايتها. والأهم من ذلك أنه بعد إعادة تصميم وتشغيل هذه الإجراءات ستجد المؤسسات المستحدثة أساليب لتنفيذ تلك التغييرات.

إلا أن بناء القدرات المؤسسية يتحول إلى معركة داخلية كبيرة. فالانتقال من حالة الدفاع حتى النفس الأخير عن نموذج الأعمال القائم إلى نماذج أعمال جديدة فعلا لن يكون سهلا. مع أن العالم كله يعرف أن مفاهيم العمل الجديدة هي التي ستمنحنا عائدا على الاستثمار يزيد كثيرا على أية نتائج تعود بها التحسينات التدريجية عادة.

6. الابتكار كإجراء تنظيمي:

لتقنين تحديث مفاهيم العمل كإجراء داخلي يجب فهم خمسة مكونات أساسية هي :

1. **التصور**: يتخيل دعاة التحديث ومناصريه فرصا رائعة ومفاهيم عمل جديدة.

2. **التصميم**: باستخدام قدرات المؤسسة يقوم المجددون بتصميم نماذج أعمال شاملة مترابطة حول أفكارهم الجريئة.

3. **التجارب**: ستبدأ التجارب المحدودة على نطاق ضيق لاختبار مدى قابلية هذه المفاهيم الجديدة للتطبيق. ثم يتم إجراء بعض التعديلات لتحسين المفاهيم وزيادة فاعليتها.

4. **التقييم**: بعد إجراء عدد من التجارب يتوقف الجميع لتقييم ما تم معرفته. ويتم تعميم الدروس المستفادة ونشرها على الجميع.

5. **النطاق**: يتم اتخاذ قرارات بناء على التجارب السابقة، فإما أن يتم توسيع نطاق التجربة لنتعلم كيفية أدائها على مستوى أعلى، وإما أن يستمر التدريب لدورة تجريبية أخرى.

وعمليا، تزيد المؤسسات الذكية من سرعة هذه الدورة عن طريق :

- ✲ إجراء عدد من التجارب الصغيرة في وقت واحد أو بتتابع سريع. وتركز كل منها على تعديل زاوية واحدة من زوايا مفهوم العمل الجديد.
- ✲ إشراك العملاء في عملية التطوير، وتضمين مقترحاتهم وأفكارهم لمعرفة كيفية زيادة دقة العمل.
- ✲ منح الفرصة كاملة للمفاهيم الناجحة والتخلص من المفاهيم الفاشلة فورا، خاصة إذا ثبت أن بعض قوانينها غير قابل للإصلاح.

يقول الواقع العملي أنه كلما تمكنت المؤسسة من الإسراع بتنفيذ هذا الإجراء، كلما تمكنت من تكوين ثروة جديدة. وهذا هو أيضا السبب في أن الحاجة إلى التفكير في مفاهيم العمل الجديدة تحتاج دائما إلى نشرها خلال المؤسسة بأكملها. فكلما زاد عدد الأفراد القادرين على الانتقال من جزئية فكرة إلى مفهوم عمل مترابط نسبيا كلما كان ذلك أفضل. فالأفكار التي لا تتم تعبئتها في شكل مفهوم عملي لن تصل أبدا إلى مرحلة التجارب، أي أننا لن نعرف أبدا كم الثروة الجديدة التي تم تكوينها.

7. حافظة الابتكار:

قمة الأداء والإنجاز في أية مؤسسة هي تكوين حافظة أفكار ومفاهيم لنماذج أعمالها، بالإضافة إلى تجاربها الأولية. وبالفعل يعتبر هذا هو خيار المستقبل. فقدرة المؤسسة على تكوين ثروة في المستقبل تعتمد تماما على هذه الحافظة. وتنقسم حافظة التحديث إلى ثلاثة أقسام :

1. **الأفكار**: وهي مفاهيم العمل التي لم يتم اختبارها بعد. تمتلك الشركات المستحدثة مئات بل آلاف من الأفكار في أي وقت من الأوقات. ويتواجد المستشارون داخل المؤسسة لمساعدة العاملين على التعبير عن أفكارهم ومفاهيمهم الإدارية الجديدة. ثم تقوم

المؤلف

جاري هامل
مؤسس ورئيس شركة Strateges، يعمل أستاذاً زائراً للإدارة الاستراتيجية والدولية بكلية لندن للإدارة ،وهو يعيش في وود سايد، بكاليفورنيا،
يمكن مراسلته على البريد الالكتروني التالي:
hamel@leadingtherevolution.com

Authors
GARY HAMEL
Title
LEADING THE REVO. LUTION
Publisher: H B S PRESS
ISBN: 1-57851-189-5
Pages:333

المؤسسة باستخدام التكنولوجيا لنشر تلك الأفكار وتكوين الفرق لوضع خطط العمل.

2. التجارب: وهي مفاهيم العمل الجديدة التي تمر بمرحلة الاختبار من خلال استقصاءات سريعة قليلة التكلفة. تفشل معظم هذه الاستقصاءات أو الاختبارات، ولكن هذا الفشل يعتبر دروسا مستفادة إذا كانت المؤسسة ذكية بدرجة كافية.

3. المشروعات: وهي التجارب التي تمت بنجاح وفي سبيلها إلى نطاق أوسع وأشمل. وفي هذه المرحلة يصبح من الواضح أن مفاهيم العمل الجديدة ستعود بعائد مادي مربح. ويجب أن يطرح في هذه المرحلة سؤال عما إذا كانت تدفقات العائد مربحة وعما إذا كانت المؤسسة قادرة على إدارة المخاطر المحفوفة بها. وهذه هي النقطة التي يجب اتخاذ قرار حولها بشأن الاستمرار في تكامل التحديث، أم بدء مشروع مستقل، أم تحويل وتعديل مشروع قائم. أما المعايير التي يمكن استخدامها في اتخاذ تلك القرارات فهي :

- مدى تواؤم المشروع الجديد مع الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وما إذا كانت هناك حاجة لفريق إداري أكثر قدرة على تعظيم العائد.
- حاجة المشروع الجديد إلى أصول ومهارات المؤسسة.
- إمكانية جعل هذا المشروع بداية لسلسلة كاملة من إضافات المنتجات أو الخدمات أو مشروعات أخرى.
- إمكانية أن يتفوق المشروع الجديد على المشروعات الحالية القائمة.

منطقيا، كلما كان حجم حافظة الأفكار أكبر، كلما أمكنك النظر بثقة أكبر إلى النجاحات المستقبلية. وعلى العكس، إذا لم تكن مؤسستك تملك حافظة حتى الآن، فلا تضيع الوقت في القيام بما يتطلبه الأمر لكي تخطو خطوة البداية.

في الاقتصاد الجديد لا يزال للحجم وزنه، تماما كما كان الأمر في الاقتصاد القديم. فالشركات التي تتمكن من الوصول لموارد كبيرة ستكون لديها دائما القدرة على تحديث وتطوير مفاهيم عمل جديدة، أكثر بكثير من الشركات التي لا تملك تلك الموارد.

ولكن الحجم لا يضمن كما كبيرا من الثروة. فتحقيق الأرباح يتطلب التحديث والتجديد. ليس لمرة واحدة فقط، ولكن باستمرار. والمؤسسات التي تكون حافظة أفكار وابتكار ثرية هي الوحيدة التي ستتمكن من إعادة اختراع ذاتها والتي ستواصل الازدهار والتقدم خلال السنوات القادمة.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب **4002** –القاهرة
مدينة نصر: **11727** – ج.م.ع
تليفون: **2633897 2 20**
تليفون: **4036657 2 20**
فاكس: **2612521 2 20**
مكتب الاسكندرية: **4254353 03**

الأردن– شعاع ت: **5510492** عمان
اليمن – سكاي نت ت: **206949** صنعاء
الإمارات – إكومان ت: **263326** أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: **399400** بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: **2439291**
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: **563303** مسقط
السعودية – مصادر ت: **6504053/6500824** جدة



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام **1993** وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

كشاف العدد 187- العدد التاسع عشر لسنة 2000

العنوان: قيادة التغيير الجذري
العنوان الفرعي: كيف تجعل الاستراتيجية فعلاً داخليا وتلقائيا
المؤلف: جارى هامل
الناشر: اتش بي اس للصحافة
تاريخ النشر: أغسطس 2000
عدد الصفحات: 333

الموضوعات:

- التخطيط الاستراتيجي
- القيادة
- الابتكار
- إنشاء المشروعات

الفهـــــــــرس:

Subjects:

- Strategic Planning
- Leadership
- Innovation
- Business Development

Leading the Revolution
Author: Gary Hamel
Publisher: H B S Press
Publishing Date: August 2000
ISBN: 1-57851-189-5
Pages: 333



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»